

### 3. Revisão da Literatura

#### 3.1. O que é Responsabilidade Social Corporativa?

O conceito de Responsabilidade Social é amplo e há uma grande variedade de definições para o termo. De acordo com Dacin (1997), o que os consumidores sabem sobre uma empresa pode influenciar suas crenças e atitudes perante novos produtos fabricados por essa empresa. Segundo ele, para criar uma “boa reputação” entre seus diferentes públicos, as empresas devem demonstrar efetividade organizacional e performance social. Efetividade organizacional é por ele definida como a capacidade das empresas em produzir e entregar o produto ou serviço prometido ao cliente. Já performance social está relacionada a Responsabilidade Social Corporativa (RSC), ou seja, o “caráter” da empresa associado a importantes aspectos sociais, como um foco em meio-ambiente, comprometimento com diversidade de contratação e promoção, envolvimento comunitário, patrocínio de atividades culturais e filantropia corporativa.

Hillman & Keim (2001) tentaram estreitar esse conceito, separando a performance social em dois componentes. O primeiro é a administração dos *stakeholders*, que envolve relações com aqueles que correm um certo risco como resultado de um investimento de capital (humano ou financeiro) de uma empresa. Inclui fornecedores, empregados, consumidores, investidores, comunidade e meio-ambiente e está relacionado com o conceito de *resource-based view of the firm*. O outro componente é a utilização de recursos corporativos destinados a aspectos sociais e que não está diretamente relacionado aos *stakeholders* primários. Alguns exemplos são: evitar o uso de energia nuclear, não se envolver em indústrias “negativas” (álcool, tabaco, jogos de azar etc), evitar fazer negócios com países acusados de violações dos direitos humanos, recusar a vender para militares etc.

McWilliams & Donald (2001) também definem Responsabilidade Social Corporativa como ações que visam promover algum benefício social que está aquém dos interesses da firma e da legislação local. Por exemplo, uma empresa que evita discriminação contra mulheres e minorias, não está praticando ações de RSC, e sim, meramente obedecendo às leis. RSC é uma estratégia de diferenciação usada para gerar demanda dos consumidores e dos demais *stakeholders* e comandar um preço *premium* para um determinado produto ou serviço. Exemplos de RSC citados por McWilliams & Donald (2001) podem ser implementar um programa progressivo de administração de recursos humanos, reduzir poluição, reciclagem, apoiar negócios locais e associar características do produto com atributos sociais, como através do chamado *cause-related marketing*.

O *cause-related marketing* (Varadarajan & Menon, 1988) é um programa de marketing que visa melhorar a performance da empresa e ajudar a causas importantes, através do engajamento do consumidor nas transações de geração de receita para a empresa. Um indicativo de confiança nos programas de *cause-related marketing* é o fato de na maioria das vezes as contribuições de caridades não serem providas do orçamento de filantropia, mas de parte do orçamento de marketing, que poderia ser gasto com propaganda, promoções de venda etc. Outro indicativo seria o fato de o montante gasto pelas empresas em divulgar o programa e estimular a demanda para sua marca tende a ser substancialmente maior que a contribuição máxima prometida para a causa.

O conceito de *cause-related marketing* confunde-se muitas vezes com três outros conceitos: promoção de venda cooperada, *tie-in* entre filantropia corporativa e promoção de vendas e com sinônimo de patrocínio a causas sociais (exemplo: Coca-Cola patrocinando um programa de combate à fome e sem-tetos nos EUA). A Tabela 2 (página 27) resume exemplos de programas que ilustram (1) ambos *cause-related marketing* e promoção de vendas; (2) *cause-related marketing* sem promoção de vendas; (3) promoção de vendas sem *cause-related marketing* e (4) filantropia corporativa sem *cause-related marketing*, nem promoção de vendas.

Em resumo, *cause-related marketing* é uma atividade de marketing distinta de promoções de venda, filantropia corporativa, patrocínio e relações públicas, embora seja frequentemente uma combinação de todas essas atividades.

Um programa de *cause-related marketing* pode ser definido para um curto prazo ou longo prazo, embora as características intrínsecas dessa ferramenta sugere uma meta de médio a longo prazo. Além disso, a empresa deve levar em conta na escolha da causa: (1) características do produto; (2) imagem da marca e posicionamento; (3) características do segmento de mercado, como exemplificado na Tabela 3 (página 28).

Empresa	Overview do Programa	Cause-related mkt?	Promoção de venda?	Obs
Coca-Cola Company (divisão alimentícia)	<b>Ajudando a embelezar o Texas</b> Para cada selo de compra do café Maryland Club enviado, a Coca doaria 10 cents (até um max. de \$50.000) para o departamento de rodovias e serviços públicos de transporte do Texas p/ limpar as rodovias e plantar flores nativas por todo estado. Para estimular as compras, o programa também oferecia aos consumidores 2 cupons de 50 cents de desconto válidos p/ compras do café Maryland Club	Sim. A contribuição da empresa está vinculada a um engajamento do consumidor numa transação de geração de receita	Sim. Um incentivo econômico é oferecido ao consumidor (cupons de descontos) para estimular uma relação de troca com a empresa	O programa é um indicativo de que o uso do cause-related em conjunto a ferramentas de promoção de vendas é eficaz. No entanto, tal união não é um pré-requisito para implementar programas de cause-related mkt
H. J. Heinz Co.	<b>Programa Guarde Selo de Comida Infantil Heinz</b> Para cada selo de comida infantil Heinz enviada, a Heinz Baby Food e H. J. Heinz Company Foundation contribuiria com U\$0,06 para um hospital da área de residência dos consumidores. Programa contínuo cujos selos são coletados todo ano dia 31/12	Sim. A contribuição da empresa está vinculada a um engajamento do consumidor em uma transação de geração de receita	Não. O programa não oferece um incentivo econômico ao consumidor para estimular uma relação de troca com a empresa	O programa confirma a possibilidade do uso de cause-related mkt sem ligação com uma promoção de vendas
RJR Nabisco	<b>Programa Enviando Pacotes de Biscoitos Almost Home Grátis para Membros das Forças Armadas</b> O programa encorajava parentes de pessoas em alistamento a enviar 3 provas de compra de biscoitos Almost Home. Em troca Nabisco enviaria um pacote grátis ao beneficiário, em qualquer parte do mundo	Não. Embora relacionado ao engajamento do consumidor numa transação de geração de receita da empresa, o beneficiário não é uma organização sem fins lucrativos, mas sim um indivíduo das Forças Armadas	Sim. Um incentivo econômico é oferecido ao consumidor (cupons de descontos) para estimular uma relação de troca com a empresa. Adicionalmente o custo de envio do pacote grátis é arcado pela empresa	Obviamente a empresa está engajada em fazer o bem, mas é questionável a classificação como cause-related mkt. Um comentário de um funcionário da empresa oferece mais informações: "nós queríamos qualquer coisa que nos desse vantagem e encorajasse a experimentação de nosso novo produto. O uso do soldado fez com que as pessoas gostassem de nós e mantivessem lealdade a nossa marca"
Trailways Corp.	<b>Programa Operação De Volta pra Casa de Graça</b> A Trailways Corporations ofereceu viagem de graça pra casa de qualquer lugar nos EUA para minorias fugitivas	Não. O programa não se relaciona ao engajamento do consumidor numa transação de geração de receita para a empresa	Não. O programa não oferece nenhum incentivo econômico para o engajamento do consumidor numa relação de troca com a empresa	Apesar da empresa estar engajada numa atividade social o programa está fora do domínio de cause-related mkt e promoções de vendas

Tabela 2 – Exemplos de *Cause-Related Marketing* e Promoção de Vendas

A empresa deve ainda decidir entre uma abordagem estratégica ou tática. Indicadores do uso do *cause-related marketing* como ferramenta estratégica inclui o envolvimento dos grandes gerentes em decisões-chave sobre o programa, um

comprometimento de longo prazo, e um investimento substancial em recursos a favor do desenvolvimento e implementação do programa. Já o uso como ferramenta tática é exemplificado com a utilização deste como meio de melhorar a efetividade de esforços de promoção de venda. Neste caso, o envolvimento dos grandes gerentes é limitado e quanto mais empresas implementarem o programa da mesma maneira, menor será sua efetividade. Para criar um programa efetivo de *cause-related marketing*, os grandes gerentes devem primeiro criar e encorajar uma cultura organizacional que internalize a filosofia verdadeira do programa.

<b>Características de esforços de cause-related mkt</b>	<b>Causas que envolvem uma grande parte da população</b>	<b>Causas que focam subgrupos da população</b>
Causa baseada na imagem do produto promovido	Linha de produtos de primeiros-socorros da Johnson & Johnson / Cruz-Vermelha	Divulgação de Cereais naturais com passas / Fundação Nacional de Parques (melhoria de parques nacionais)
Causa baseada em características do produto promovido	Programa de Brinquedos da marca Hasbro para Crianças (durante a época de compras de Natal)	Comida de animais Purina / Sociedades humanitárias locais (durante a semana nacional de bichos de estimação)
Dados demográfico de indivíduos baseados em dados demográficos dos segmentos de mercado em a empresa atua	Refrigerantes da Pepsi Cola / Banco de Alimentos de Houston	Cartão American Express / Sinfonia de San Jose (American Express percebeu que dados demográficos de um grande percentual de seus usuários se assemelhavam aos de grandes apoiadores das artes)

Tabela 3 – Escolha da causa do cause-related marketing

No presente estudo, o termo responsabilidade social corporativa será abordada como sendo uma resposta das empresas às necessidades sociais de diferentes maneiras, como preocupações com o bem-estar do empregado, apoio a minorias, satisfação do consumidor e todos os demais stakeholders, melhoria da comunidade e proteção ao meio ambiente. No entanto, para facilitar a medição do comportamento do consumidor diante da associação das marcas a causas sociais, a pesquisa empírica utilizará este último conceito de *cause-related marketing*, relacionando a arrecadação da receita de venda de cada refrigerante a diferentes causas sociais.

## **3.2. Impacto da Responsabilidade Social Corporativa no Comportamento do Consumidor**

### **3.2.1. Informações sobre as Empresas Influenciam o Comportamento do Consumidor**

Quando um consumidor se depara inicialmente com um produto, informações importantes sobre o produto geralmente estão faltando. A literatura sobre inferências feitas pelos consumidores (Dick et al., 1990) sugere que os consumidores provavelmente formam inferências sobre os atributos ausentes dos produtos, através de associações entre uma parte da informação disponível (ex: reputação da empresa em relação à capacidade de inovação) e o atributo que falta.

Dessa forma, quando um consumidor identifica um produto com uma empresa surge uma oportunidade de uma avaliação genérica da empresa influenciar a avaliação do produto. A maioria das avaliações armazenadas na memória, seja para objetos sociais ou não, se torna ativa automaticamente na mera presença ou menção do objeto no ambiente.

As associações cognitivas dos consumidores em relação às empresas, portanto, podem ser consideradas um ativo estratégico (Dowling, 1993) e também um tipo de vantagem competitiva de sustentabilidade (Aaker, 1996). Como influenciar essas associações corporativas é uma questão estratégica importante (Barich & Kotler, 1991) e empresas gastam grandes quantias de dinheiro a cada ano com propagandas, filantropia, patrocínios, *cause-related marketing* e estudos de imagem pública, sendo, no entanto, difícil assegurar a melhoria da imagem corporativa.

Apesar das associações corporativas, como imagem da empresa, terem um grande papel na história na literatura de marketing, existe ainda uma falta de evidência de como, quando e que tipos de associações afetam as relações dos consumidores com os produtos. Muito da bibliografia e pesquisas existentes sobre associações corporativas aparece sob a rubrica de imagem corporativa, que possui uma infinidade de definições, como percepção do consumidor (Carlson, 1963), ou

“figura” virtual ou imaginária de uma empresa e avaliações, sentimentos e atitudes em relação a esta (Barich & Kotler, 1991).

Apesar das definições variarem, teóricos concordam que a imagem corporativas existe na mente das pessoas e que não há uma unanimidade de imagem compartilhada para nenhuma empresa. Mais ainda, todos os *frameworks* propostos para a imagem corporativa mostram que a empresa possui múltiplas audiências ou constituintes (consumidores, comunidade de negócios, governo, mídia, funcionários etc).

O tema imagem corporativa também vem sendo tópico de outras disciplinas, além do *marketing*. Economistas e estrategistas, por exemplo, dão atenção aos estudos do capital “reputação” e seus benefícios para a empresa. A literatura existente sugere que a reputação serve para diversas funções, como, por exemplo, uma barreira de entrada no mercado, um mecanismo para encorajar a cooperação entre competidores em mercados regulados ou desregulados, um mecanismo para possibilitar a aceitação de um preço *premium* (Shapiro, 1983) e uma base para compras repetidas (Beautty & Ritter, 1986). Administradores também estudam a influência de várias medidas da performance da empresa na percepção dos negócios pela comunidade, baseados nos dados anuais de pesquisa de reputação realizada pela revista Fortune.

A literatura de comportamento organizacional (Dutton et al., 1994) sugere que a imagem de uma empresa pode influenciar a identificação do consumidor com esta. Contadores também dedicaram significativa atenção na complexidade das contabilizações para a reputação da empresa. Finalmente, na literatura financeira, Cornell & Shapiro (1987) oferecem uma visão surpreendente sobre como a empresa cria valor para seus *stakeholders*, através de suas idéias sobre o capital organizacional.

Claramente, associações corporativas são uma parte inextricável de todas essas perspectivas e a influência destas no comportamento do consumidor reforça a necessidade das empresas investirem na criação de uma boa imagem e reputação.

### 3.2.2. O Impacto da Responsabilidade Social das Empresas no Consumidor

Dancin & Brown (1997) mostraram que as associações corporativas podem criar um contexto para a avaliação de um novo produto, quando a avaliação deste ocorre na presença de informações corporativas, conforme ilustrado no modelo da Figura 2.



Figura 1: Influência de associações corporativas na avaliação de novos produtos

O estudo explorou a influência de vários tipos de associações cognitivas relacionadas à empresa na avaliação dos produtos. O termo “associações corporativas” foi usado de uma maneira genérica para se referir a todas as informações que uma pessoa possui sobre uma empresa. Inclui, portanto, percepções, inferências, e crenças sobre a empresa, comportamentos anteriores, informações sobre ações e atividades desta, humor e emoções experimentadas pela pessoa em contato anterior e avaliações globais e específicas sobre a empresa e seus atributos percebidos.

Dancin & Brown (1997) concluíram que (1) o que os consumidores sabem sobre uma empresa pode influenciar sus crenças e atitudes em relação a novos produtos fabricados pela empresa; (2) Habilidade Corporativa e associações de Responsabilidade Social Corporativa podem ter diferentes efeitos nas repostas dos consumidores em relação aos produtos; (3) produtos de empresas com associações negativas nem sempre são destinados a terem repostas negativas.

Osterhus (1997) separou o momento de escolha do consumidor em três perspectivas de influência: a de normas pessoais, econômica e social. Em sua pesquisa, ele demonstrou que atributos de responsabilidade social podem afetar as transações de 2 maneiras: (1) elevados níveis de responsabilidade social corporativa aumenta a chance de que as normas pessoais irão influenciar o comportamento de compra e (2) baixos níveis de RSC diminuiu a transformação das normas pessoais em comportamentos.

Ele também descobriu que o contexto econômico (incentivos diretos) influencia em grande escala. Essa perspectiva mostra que recompensas e penalizações são os *drivers* primários de comportamento. Por último, o contexto social também influencia o comportamento. Para cada uma das perspectivas, estratégias mistas de influência do consumidor são viáveis. Forças normativas (normas pessoais) importam, mas requerem condições específicas.

Otimizar a combinação entre forças econômicas e normativas através dos diferentes segmentos, ou ao longo do tempo num mesmo segmento, não só deve fortalecer a habilidade da empresa de influenciar a escolha do consumidor, mas também deve preservar os recursos limitados. Em estágios mais avançados de difusão do produto, a influência de efeitos sociais aumenta na medida em que o comportamento se torna mais prevalente, então uma estratégia de *marketing* pode se beneficiar de influências de diversos fatores que variam em cada estágio do produto.

Um estudo mais recente conduzido por McWilliams & Siegel (2001) encontrou fortes evidências de que muitos (embora certamente nem todos) consumidores valorizam atributos de RSC. Acreditando nisso, um crescente número de empresas vem incorporando RSC nas suas estratégias de marketing, a fim de explorar o apelo a segmentos-chave de mercado, como as chamadas gerações “baby boomer” e “geração X”. E para se diferenciar através de recursos de RSC, como produtos recicláveis, essas empresas passam a incluir investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D), que, por sua vez, podem resultar em processo relacionado a RSC ou em inovações de produto, ambos valorizados pelos consumidores.

McWilliams & Siegel (2001) concluíram que há um nível ótimo a ser oferecido de atributos de RSC, que depende da demanda para essas características

e do custo extra que elas gerarão. Empresas que não oferecem atributos de RSC possuem menores custos, mas enfrentam uma curva de demanda diferente (menor a cada preço). Os consumidores que valorizam RSC estão dispostos a pagar um preço mais elevado por um produto com uma característica social adicional, comparado a um igual produto sem essa característica.

Os resultados de McWilliams & Siegel (2001) reforçam a importância dos consumidores terem conhecimento da existência desses atributos. Se os consumidores não tomarem conhecimento desse atributo social adicional, eles escolherão o produto de menor preço. Portanto, a divulgação desse atributo, de uma maneira geral, é essencial na determinação do nível ótimo de RSC.

Os consumidores primeiro precisam tomar conhecimento do nível de responsabilidade social da empresa para que então isso vá influenciar sua compra. RSC é um conceito amplo e complexo, desafiador para medir, e é especulado que seu conhecimento seja muito baixo, porque é difícil para o consumidor adquirir e armazenar tantas informações sobre as empresas (Mohr & Webb, 2001).

McWilliams & Siegel (2001) também descobriram que a oferta de atributos de RSC vai depender de certas características do mercado, como o grau de diferenciação do produto e ciclo de vida da indústria, sendo mais provável encontrar esses atributos em indústrias com alto grau de diferenciação de produto, como alimentação, cosméticos, farmacêutico, serviços financeiros e automobilísticos. Nos estágios embrionários e de crescimento do ciclo da indústria, é esperado menor grau de diferenciação, uma vez que as empresas focam em aperfeiçoar o processo de produção e satisfazer rapidamente o crescimento da demanda. À medida que o crescimento desacelera e, especialmente, em empresas maduras, é mais provável encontrar maiores graus de diferenciação.

Experimentos conduzidos por Mohr & Webb (2001) também indicam que as informações de RSC podem ter um impacto significativo nas intenções comportamentais, assim como avaliações de produtos e empresa. Os resultados menos positivos foram encontrados em experimentos de *cause-related marketing*, que nem sempre mostram uma melhora nas respostas dos consumidores em relação às empresas, e há ainda evidências de que uma doação pequena pode até trazer resultados opostos, sendo prejudicial à imagem da empresa. Quando RSC

foi comunicado por meios que não propaganda e quando o nível de responsabilidade social foi mais extenso que simplesmente fazer uma doação pra uma boa causa, os resultados foram significativamente mais positivos. Além disso, os experimentos demonstram um impacto forte e consistentemente negativo de comportamentos organizacionais não responsáveis e anti-éticos, com esse fator neutralizando ou até dominando as compras tradicionais.

A compreensão, portanto, de como as associações corporativas influenciam o comportamento dos consumidores e suas respostas aos produtos aumenta a habilidade dos *marketeiros* em administrar decisões cruciais, como que tipos de associações devem ser enfatizadas na introdução e posicionamento de novos produtos. Fica clara, com bases nos estudos citados, que a influência das informações de responsabilidade social das empresas merece atenção.

### **3.2.3.**

#### **A Valorização da Responsabilidade Social no Brasil e no Mundo**

De acordo com o estudo feito pelo Instituto Ethos (2002), nos países em desenvolvimento ou sub-desenvolvidos uma média de 15% dos consumidores prestigiam uma empresa socialmente responsável, contra 40% nos países desenvolvidos (Austrália, Estados Unidos, Canadá, Alemanha e Grã-Bretanha) e 25% em países desenvolvidos (Holanda e Itália) e em desenvolvimento (Nigéria e Argentina). A propensão, portanto, a um comportamento direcionado por valores, como o de prestigiar uma empresa, varia muito ao redor do mundo, certamente devido à diversidade cultural, estágio de desenvolvimento das relações de consumo, nível de desenvolvimento econômico de cada país etc.

Gildea (1995), em sua pesquisa, mostra que 47% dos consumidores americanos comprariam mais de uma empresa que é socialmente responsável se os produtos oferecidos pela concorrência fossem muito semelhantes. Os consumidores continuariam preocupados com o preço, qualidade e serviço, mas também baseariam suas decisões de compra nas práticas de negócio da empresa, em como ela trata seus empregados, se ela investe na comunidade, se preocupa com meio ambiente e se tem um histórico de estabilidade.

Quando analisado o perfil dos brasileiros na pesquisa realizada pelo instituto Ethos verifica-se que há uma maior expectativa por parte das mulheres por um papel mais ético e socialmente responsável das empresas. Da mesma forma, aqueles com maior escolaridade indicam que o estabelecimento de padrões éticos e o envolvimento com a sociedade devem fazer parte do papel das grandes empresas.

As maiores atribuições de responsabilidade para empresas foram para “garantir que trabalhadores e candidatos a emprego sejam tratados de forma justa” (19%) e “proteger a saúde e a segurança dos trabalhadores” (17%). O governo ainda é visto como o grande agente distribuidor e regulador da sociedade, embora haja uma crescente presença das empresas em ações sociais, que provavelmente estará sob julgamento nos próximos anos.

A pesquisa também revela uma deficiência na comunicação, pois apenas 23% responderam saber da produção de relatórios anuais de desempenho social e ambiental das empresas. Apesar do nível de informação ser baixo, a grande maioria (75%) demonstra muito interesse em conhecer essa nova perspectiva de atuação das empresas e ainda 43% dos entrevistados anseiam por mais dados sobre a divulgação de informações pelas empresas.

A análise dos dados de 2002 revela que a frequência do debate ocorre de forma muito diferenciada entre os diversos públicos. Apesar do tema interessar igualmente a homens e mulheres (67% e 62%, respectivamente, discutiram o tema pelo menos uma vez), a frequência com que a questão é abordada varia entre os sexos. Entre os homens, 28% declaram que discutiram o tema diversas vezes no último ano, enquanto entre as mulheres essa mesma frequência é mencionada por apenas 17%.

A maior frequência da discussão do comportamento ético ou social das empresas é também observada de acordo com a classe sócio-econômica. Entre os consumidores de maior poder aquisitivo, apenas 25% declararam que não discutiram esse tema nenhuma vez no último ano. Essa relação entre classe e o interesse no debate sobre o comportamento das empresas aponta para a necessidade de políticas cada vez mais diferenciadas de atuação e comunicação.

Quando analisados os principais atributos de motivação para a decisão de compra de um produto, o apoio a atividades comunitárias (44%) e a contratação de deficientes físicos (42%) aparecem como valores/attitudes que mais motivariam o consumidor a comprar produtos de uma empresa. Em um segundo bloco se destacam as ações ligadas à educação e ao combate a poluição.

Já quando analisadas possíveis attitudes da empresa que o fariam deixar de comprar seus produtos, o uso de mão-de-obra infantil e a poluição ao meio ambiente são os aspectos que mais cresceram desde 2000, porém os mais citados ainda são pontos de conflitos em relação a sua confiança com a empresa.

Ainda de acordo com essa pesquisa, os consumidores de classe AB e os líderes de opinião, além de apresentarem as attitudes e expectativas mais marcantes, são também aqueles que já se comportam de acordo com essas posturas. A porcentagem de consumidores de classes AB que efetivamente prestigiaram empresas socialmente responsáveis no último ano é de 20% contra 12% entre aqueles de classes D/E. Analisando este comportamento de acordo com a classificação de liderança de opinião, as diferenças são ainda mais marcantes: 26% dos líderes contra 12% dos não-participantes. O segmento dos líderes de opinião é ainda o único segmento onde a soma de “pensou em fazer” (26%) e “efetivamente fez” (26%) supera a proporção de entrevistados que nem pensaram em prestigiar uma empresa (48%).

Considerando que a classificação nas categorias de formadores de opinião é baseada principalmente em acesso à informação e no interesse em se trocar e debater idéias e que há nesse grupo pessoas de todas as classes, esse comportamento diferenciado demonstra, sem dúvida, que a comunicação de ações corporativas socialmente responsáveis que denotem uma preocupação da empresa com o país e com a comunidade onde operam e que sejam percebidas como consistentes e duradouras, certamente contarão com estes líderes de opinião comunitários e agentes multiplicadores. O vínculo que se estabelece com esses consumidores, mais do que fidelidade ao produto, se constrói numa relação onde são compartilhados valores e princípios.

A punição de uma empresa em decorrência de ações socialmente inadequadas segue a mesma tendência de prestigiar, mas em proporções menores. São duas medidas que estão correlacionadas entre si e que partem de um mesmo

ponto - avaliação e julgamento de uma empresa que precede uma decisão de compra -, mas diferem na hora da ação. Prestigiar é um gesto que se dá entre opções (entre duas alternativas próximas ao consumidor pode decidir por aquela da empresa socialmente responsável) ou no caso de haver apenas uma opção de consumo pela qual o consumidor não tenha nenhuma restrição, a compra se dá pela falta de alternativa.

Já a punição de uma empresa requer um processo mais trabalhoso: o consumidor precisa excluir essa empresa para criar um novo rol de opções. Esse novo rol pode não contemplar todas as suas necessidades e ainda por cima estar fora de sua condição econômica. No caso de serviços, pode significar a necessidade de deslocamentos e adaptação a um novo fornecedor. Reclamar dá trabalho e, geralmente, é uma situação de desgaste muito grande para o consumidor. Além disso, é difícil às vezes para o consumidor operacionalizar uma punição. Há produtos e serviços que estão monopolizados; em outros, de pequeno valor, os custos para se reclamar os direitos não compensam os valores despendidos.

As cinco possíveis áreas mais citadas de atuação onde as empresas poderiam contribuir com a comunidade, incluem a redução da pobreza e da indigência (24%), a atuação para melhoria da educação (20%), a área da saúde (16%), criminalidade (16%) e, por fim, o meio ambiente (6%).

A predisposição e a expectativa por receber informações já existem, mas qual a melhor forma? Entre quatro alternativas, os consumidores elegeram: etiqueta nos produtos (33%), certificação da empresa pelo governo (26%), relatório produzido pela empresa (19%) e o trabalho conjunto com uma ONG (13%). A forma de comunicação preferida evidencia as limitações e possibilidades de acesso de cada grupo de consumidores. Os menos informados e de classes com menor poder aquisitivo preferem a certificação por meio de um selo nos produtos., por ser prático e cômodo. Os líderes de opinião se alinham com as pessoas de classes AB e se dividem igualmente entre as três primeiras opções. Os debatedores informados são os únicos que privilegiam a certificação do governo demonstrando a necessidade de uma legitimação do processo por um agente externo e neutro.

Considerando-se a influência que tanto os líderes quanto os segmentos A e B exercem na sociedade, pode-se prever que as empresas terão nestes grupos os grandes impulsionadores de boas práticas. É bom lembrar que estes grupos sociais também se constituem dos fiscalizadores das ações das empresas.

### 3.3

#### **Impacto da Responsabilidade Social na Performance da Empresa**

Havendo impacto no consumidor, conforme demonstrado nos capítulos anteriores, certamente pode-se inferir que o uso da responsabilidade social gera algum impacto na performance da empresa. No entanto, descobrir a melhor maneira de se medir isso vem sendo um desafio enfrentado por diversos autores que estudam o tema.

De acordo com Varadarajan & Menon (1988), citados anteriormente, a característica distintiva do *cause-related marketing* é a contribuição da empresa para uma determinada causa sendo relacionada ao engajamento do consumidor em uma transação de geração de receita com a empresa. Alguns dos benefícios obtidos com esse tipo de programa são:

- Ganho de visibilidade nacional e fortalecimento da imagem da empresa - o resultado da associação com causas populares e importantes, gera a oportunidade para a empresa ganhar visibilidade, melhorar sua imagem e transmitir responsabilidade social, patriotismo, entre outros;
- Controle de publicidade negativa e pacificação de grupos de consumidores - existem inúmeros casos de consumidores que se sentem ofendidos por algumas práticas de marketing e acabam se envolvendo em boicotes a certos produtos. Nesses casos, o *cause-related marketing* pode ser usado como parte de um programa para apaziguar esse público;
- Aumento de vendas - programas bem-sucedidos mostraram um incremento de vendas, seja por conta de aumento das compras de experimentação, compras repetidas ou promovendo compras de múltiplas unidades;
- Atingimento de novos segmentos de mercado.

Para medir a efetividade do programa e, conseqüentemente, a obtenção de tais benefícios acima, as empresas costumam usar certos critérios, como efeitos na rentabilidade, volume de vendas (em unidades ou dólares), participação de mercado, quantidade média e freqüência de compra, troca de marca, experimentação, comportamento de compras repetidas, intensidade do canal de distribuição e atividade de merchandising dos canais.

No entanto, assim como qualquer atividade de marketing, avaliar a reposta do mercado a um programa específico de *cause-related marketing* é uma questão desafiadora e bastante difícil. Nem todos os retornos se originam em forma de aumento de vendas ou participação de mercado e medir alguns benefícios acumulativos de uma empresa envolvida continuamente com programas desse tipo parece impossível.

Ao ser analisado isoladamente, por exemplo, um dos inúmeros programas implementados pela American Express pode não ter sido efetivo em atingir seus objetivos de marketing. No entanto, o envolvimento constante da empresa em diferentes programas gerou um considerável benefício para a empresa, levando o público a associar a American Express a uma empresa socialmente responsável e patriota.

Tentando tornar esse impossível em algo mensurável, McWilliams & Siegel (1999) estudaram a correlação entre Responsabilidade Social Corporativa (RSC) Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e sugeriram um modelo para estimar apropriadamente o impacto do RSC na performance financeira da empresa, conforme a fórmula abaixo:

$$PERFi = f(CSPi; SIZEi; RISKi; INDi; RDINTi; INDADINTi)$$

Onde:

- $PERFi$  = performance financeira de longo prazo da empresa  $i$ ;
- $CSPi$  = performance de responsabilidade social da empresa  $i$ ;
- $SIZEi$  = tamanho da empresa;
- $RISKi$  = risco da empresa
- $INDi$  = indústria a qual pertence a empresa (código de 4 dígitos, variável dummy)

- $RDINT_i$  = intensidade de investimento em P&D da empresa  $i$  (despesas/vendas)
- $INDADINT_i$  = intensidade de *advertising* da indústria.

As informações financeiras foram adquiridas de um banco de dados da Standard & Poors e as informações de CSP foram baseadas no banco de dados KLD (Kinder, Lydenburg, Domini), onde, através de uma combinação de pesquisas, relatórios financeiros, artigos de jornais, relatórios governamentais e outros, foi criado um índice para definir CSP de acordo com 11 dimensões. McWilliams utilizou então essas classificações, gerando uma variável (0,1), onde 1 representava que a firma estava incluída no índice DSI 400 do KLD num determinado ano e 0 caso contrário. Para as demais variáveis da equação foram utilizadas medias anuais de 5 anos. O escopo da análise, no entanto, se limitou à satisfação da demanda no que se relaciona a atributos de produtos diretamente relacionados a RSC (ex: produtos sem agrotóxicos, pesticidas) ou que associem a empresa a um comprometimento com RSC.

Os resultados mostraram que RSC e P&D estão altamente correlacionadas, o que torna difícil mensurar o impacto do RSC na performance sem simultaneamente controlar P&D. O nível ideal poderia, portanto, ser analisado de acordo com o custo/benefício. Para maximizar os lucros, as empresas teriam um nível ótimo a ser oferecido de RSC que aumentaria a receita devido ao aumento de demanda e que igualaria ao aumento de custos provocados pelos recursos de RSC e P&D. Já no lado da demanda, deverá ser feita uma análise da diferenciação do produto/serviço. Onde não há muita habilidade de diferenciação, a demanda pode não crescer com a oferta de RSC.

O fato do estudo de McWilliams concluir que os lucros serão iguais talvez explique as evidências inconsistentes estudos anteriores sobre a relação entre RSC e performance da empresa. Em um cenário de equilíbrio não deverá haver relação, pois RSC é como qualquer outro atributo que a firma oferece. E qualquer firma escolhe o nível de cada atributo que maximiza seus resultados, de acordo com a demanda de cada atributo e o custo de provê-lo.

No Brasil muitas empresas estão tentando descobrir o nível ótimo de investimento em responsabilidade social. Mesmo sem respostas exatas para essa

questão, as empresa vêm investindo cada vez mais em RSC e algumas já começam a colher os benefícios deste investimento.

De acordo com uma reportagem do O Globo (Caderno Economia, 22 de Maio de 2003), a Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) lançou, em Junho de 2001, o Índice de Governança Corporativa Diferenciada (IGC), que inclui 30 companhias que investem em RSC. Nos 23 meses seguintes desde que foi criado, o IGC rendeu 19,80%, enquanto o Ibovespa perdeu 9,04%. Em 2002, o Ibovespa caiu 17,01%, mas o IGC teve rentabilidade de 1,58%.

Os números mostram que quanto maior for o respeito da empresa pela sociedade e a transparência das informações, mais seguro é investir nessas empresas, portanto, parece ser economicamente viável investir em RSC. De olho nesse mercado, várias instituições lançaram fundos de investimento que têm como prioridade a aplicação em ações de empresas com responsabilidade social, ambiental e respeito ao acionista. É o caso dos fundos ABN Ethical e ABN Ethical II, do banco ABN Amro Real. Nota-se, portanto, que não apenas as empresas, mas também o mercado financeiro já começa a entender e valorizar a Responsabilidade Social Corporativa, fazendo com que o respeito das empresas com seus consumidores e demais *stakeholders* se reflitam em melhores resultados.

### **3.4. Incorporando RSC no Planejamento Estratégico de Marketing**

Para que os esforços empresariais, no entanto, possam realmente impactar a opinião do público consumidor e gerar os benefícios esperados pelas empresas, a responsabilidade social corporativa deve fazer parte de um plano global. Robin & Reidenbach (1987) sugerem um modelo para integrar considerações de responsabilidade social e ética no processo de planejamento estratégico de marketing.

Os autores observam que apesar dos lucros e eficiência da empresa deverem permanecer como valores centrais da cultura, a empresa deve balancear estes com outros valores que ajudem a definir os limites das atividades que visam esses objetivos, baseados em comportamentos éticos e socialmente responsáveis. Sem a integração dos conceitos de ética e responsabilidade social no início do

planejamento de marketing, assim como ao longo deste, a cultura organizacional não proverá equilíbrios necessários ao desenvolvimento de programas éticos e socialmente responsáveis.

Cem anos atrás, nos EUA, o ambiente de negócios se baseava no modelo *laissez faire* e era dada significativa liberdade de ação. Desde então, preocupações com competição predatória, preocupações com indivíduos enquanto empregados ou consumidores, preocupações com o meio-ambiente, e desprezo por parte de algumas empresas a alguns valores sociais produziram uma reação negativa da sociedade e reduziram parte dessa liberdade e poder. No longo prazo, acredita-se que aqueles que não usarem esse poder de uma maneira que a sociedade considere responsável tenderão a perdê-lo, pois o mundo dos negócios, como qualquer atividade humana tende a continuar sendo avaliado também do ponto de vista moral. Mais ainda, o ramo dos negócios por ser uma parte de uma grande atividade social, depende de manter a moral social para continuar existindo.

O processo de marketing estratégico quase sempre se baseou em identificar estratégias e táticas para executar a troca mercadológica. Raramente a moral e ética apareciam integradas ao processo. Apesar do ambiente sempre ter sido parte substancial da literatura, em geral ele era analisado em termos de efeitos de mudanças no meio para o mercado, ao invés de efeitos produzidos pelo mercado no ambiente. Conseqüentemente, os ambientes político, social e legal eram analisados em termos de como eles obrigavam, restringiam ou eliminavam certas estratégias de marketing. Zeithaml & Zeithaml (1984) foram uns dos primeiros a sugerir que os marketeiros pensassem mais proativamente em relação ao ambiente.

Uma nova abordagem, incluindo uma metodologia para integrar os conceitos de responsabilidade social e ética no planejamento estratégico deve ser feita e essa abordagem deve ser definida como desenvolvimento e reformulação da cultura corporativa. Assim como antropologistas identificam a cultura como um conjunto de crenças e valores, a chave para o sucesso de qualquer cultura organizacional é a seleção e implementação de um modelo identificado pelos valores principais. Quando da implementação e divulgação a todas as partes, esses valores, definidos como modelo ou perfil da organização, tornam-se parte integral da missão da empresa. Por essa missão ou objetivos amplos direcionarem toda a

estratégia de marketing, responsabilidade social e ética pode ser integrada com sucesso e fazer parte da própria missão de marketing. O segredo do sucesso está, portanto, na habilidade de integrar valores de ética através da cultura organizacional.

Um segundo aspecto importante para o chamado processo de “enculturação” é a integração dos valores éticos e socialmente responsáveis por todas as atividades de marketing da organização. Uma vez parte da missão e da cultura organizacionais, os valores darão direcionamento para as atividades de marketing, que tendem a ser ainda mais uniformes e focadas do que mesmo desejada pelos administradores e gerentes.

A figura 1 (página 43) demonstra o planejamento paralelo sugerido por Robin e Reidenbach, pelo qual a ética e a responsabilidade social podem ser introduzidas na cultura organizacional. Ele se aplica ao desenvolvimento de novo grupo de valores principais da empresa e à estratégia de marketing. O desenvolvimento de um quando o outro já existe segue o mesmo padrão.

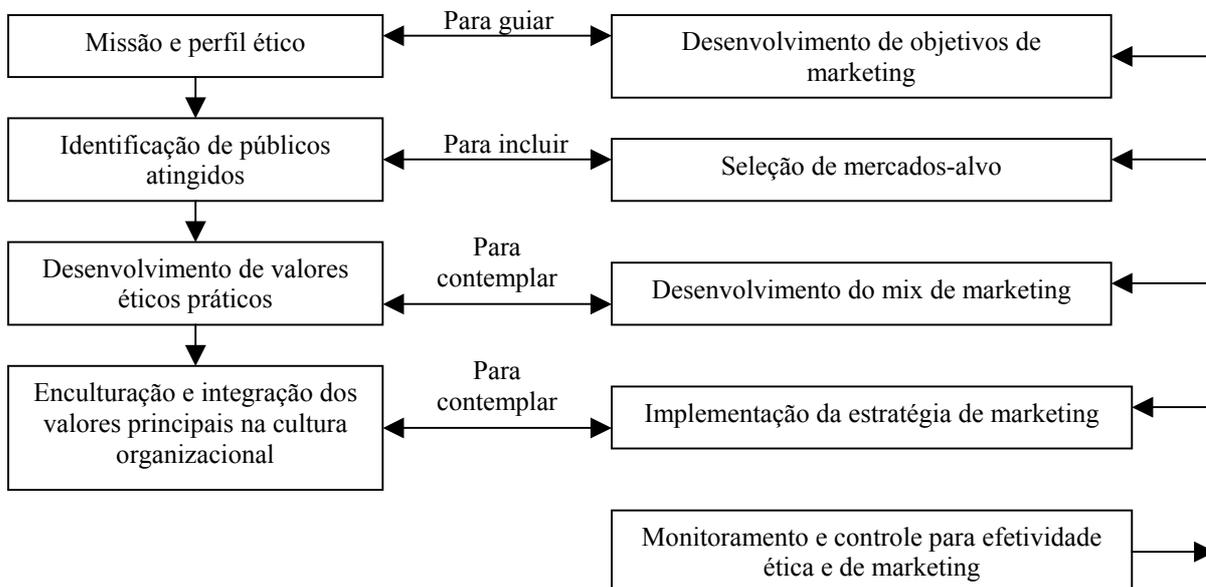


Figura 1: Sistema de Planejamento paralelo para integrar ética e responsabilidade social no planejamento estratégico de marketing

A missão e perfil ético da empresa guiam o desenvolvimento dos objetivos de marketing. Na medida em que esse objetivos vão sendo desenvolvidos, porém, uma função de *feedback* ocorre, quando a missão e perfil éticos são questionados,

elaborados e esclarecidos. O próximo passo é uma análise do ambiente, na qual todos os públicos atingidos são considerados. Uma atenção especial é dada aos mercados-alvo antes da definição completa da estratégia de marketing, mas é apropriada uma ênfase dupla.

A preocupação do planejador estratégico em marketing não é apenas em como um novo mix de marketing deve induzir os consumidores a participar da troca mercadológica, mas também se deve ser tirada vantagem da fraqueza, ignorância ou simples falta de interesse do consumidor potencial. Similarmente, outros públicos atingidos são analisados de uma perspectiva dual. O importante é não só como as ações influenciarão a efetividade de uma potencial estratégia de marketing, mas também como a estratégia de marketing as influenciarão.

O planejamento paralelo continua com o desenvolvimento de valores éticos e do *marketing mix*. O *feedback* entre os processos talvez seja o mais óbvio nesse ponto. Para que os valores sejam passíveis de serem colocados em prática e significativos nas práticas diárias de marketing, seu significado deve ser explicado em termos de aplicação ao marketing mix e este, por sua vez, deve satisfazer tais valores. Uma vez que os valores principais e o *marketing mix* foram estabelecidos, uma enculturação e integração dos valores será introduzida com a implementação da estratégia de marketing. As atividades devem ser controladas para verificação da efetividade dos valores em atingir os objetivos de marketing e em atingir um comportamento ético e socialmente responsável. Como qualquer planejamento, esforços iniciais podem não ser totalmente efetivos e algumas mudanças podem ser necessárias a qualquer nível do processo.

Um artigo de Lewin (1983) diz que “agora quase todos acreditam que as empresas devam levar em conta algo mais que simplesmente fazer dinheiro, que elas têm responsabilidades não apenas com os acionistas, mas também com os empregados, consumidores, com a comunidade em que trabalham e com a sociedade de uma maneira geral”. *Marketeiros* que ignoram essas responsabilidades com os demais *stakeholders* enfrentam uma perspectiva de depreciação da imagem e/ou represárias legais. Para atingir efetivamente essas responsabilidades, as organizações devem se preocupar com esses conceitos desde o momento da definição da estratégia de marketing.

### 3.5. Conclusão da Revisão Bibliográfica

A revisão da literatura mostra que a associação da marca à responsabilidade social corporativa tem impacto sobre o comportamento do consumidor e pode trazer diversos benefícios para as empresas, que incluem, entre outros, o aumento de venda provocado por um aumento da demanda e a possibilidade de oferecer um *preço premium* em seus produtos, que pode se reverter em lucros para as empresas.

Com base na importância de RSC para as classes sociais brasileiras A e B, demonstrados no estudo do Instituto Ethos, o presente estudo focará as entrevistas nesse público, tentando medir o impacto das três áreas de possível atuação das empresas mais citadas no estudo - redução da pobreza, educação e saúde - no comportamento do consumidor de refrigerantes.

Perguntas diretas avaliarão a importância e interesse da associação dos atributos sociais às marcas. Sabe-se, no entanto, que o consumidor tende a dizer que tudo que possa ser positivo é importante. Dessa forma, para confirmar a veracidade da primeira informação, será aplicado adicionalmente o método de análise conjunta, que se aproxima mais do cenário real de compra, onde o entrevistado se depara com possíveis opções de produtos. A análise conjunta parte do princípio que de alguma forma, o consumidor já tomou conhecimento de todas as características do produto envolvido, inclusive da associação a aspectos sociais.